

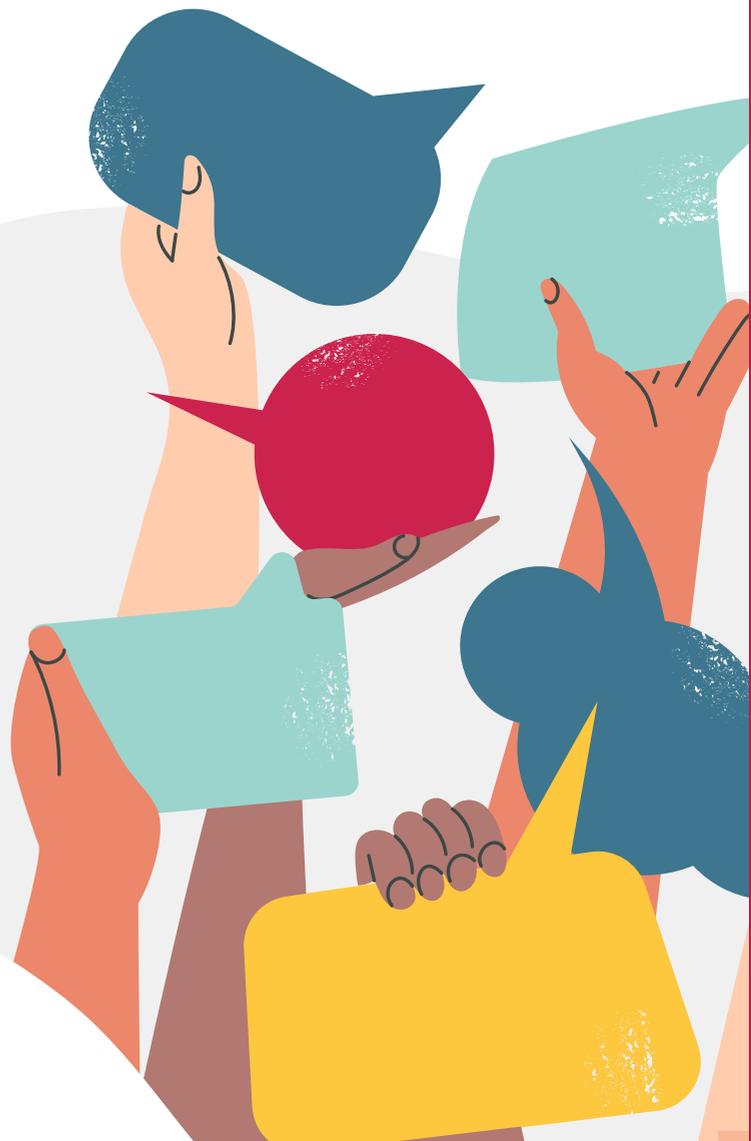
# Voices of Economic Transformation 2023:

## Digitalisierung von Staat und Verwaltung

MANUEL KILIAN

- Verwaltungsdigitalisierung wird nicht durch technische Hürden behindert, sondern durch fruchtlose Grundsatzdiskussionen und mangelnden politischen Willen.
- Transparenz, Rechenschaftspflicht, Datenschutz und Interoperabilität sind zentrale Leitlinien.
- Wenn digitale Verwaltung an der Lebensrealität der Bürger:innen ausgerichtet ist, stärkt diese auch unsere Demokratie. Zudem kann sie neue Geschäftsmodelle für die Privatwirtschaft eröffnen.

| BertelsmannStiftung



# Digitalisierung von Staat und Verwaltung

---

MANUEL KILIAN



Manuel Kilian ist Gründer von GovMind, einem Datenanalyse-Unternehmen, das sich mit Innovationen für Staat und Verwaltung beschäftigt. Zuvor war er als Strategieberater für digitale Geschäftsmodelle und als Investment Manager im Fintech-Bereich tätig. Politik hat Manuel Kilian als persönlicher Referent des Präsidenten des BDI und als Guest Researcher im britischen Cabinet Office kennengelernt. Er hat in Cambridge, Maastricht und Paris studiert.

## 1. Ausgangslage

Die Digitalisierung von Staat und Verwaltung steht in Deutschland vor großen Herausforderungen, denn so dringlich ein Aufholen der jahrelangen Defizite ist, so groß sind die Beharrungskräfte, die gegen eine erfolgreiche Verwaltungsdigitalisierung stehen. Die Digitalisierung der deutschen Verwaltung befindet sich dabei unter dem OECD-Durchschnitt: Innerhalb der EU liegt Deutschland auf dem 19. Rang (Schepp 2023) – ein Problem für Effizienz und Effektivität der Verwaltung, aber auch für den Zustand der Demokratie als Ganzes, da Verwaltungshandeln immer auch Einfluss auf die allgemeine Zufriedenheit mit dem politischen System hat.

Skepsis und negative Erfahrungen ziehen sich dabei quer durch die Bevölkerung. Nur 1 % der Führungskräfte hatten im vergangenen Jahr den Eindruck, dass die Digitalisierung der Verwaltung von der aktuellen Regierung tatsächlich vorangetrieben wurde. Dabei sind 80 % der Bevölkerung davon überzeugt, dass durch die Verwaltungsdigitalisierung große wirtschaftliche und gesellschaftliche Fortschritte gemacht werden könnten – würden denn die entsprechenden Maßnahmen umgesetzt (European Center for Digital Competitiveness 2023).

Konventionelle (Infra-)Strukturen und Prozesse sowie zögerliche Entscheidungsträger:innen blockieren häufig bewusst oder unbewusst notwendige Initiativen und Reformen in frühen Stadien oder stoßen sie gar nicht erst an. Dies betrifft beispielsweise die aktuelle Gesetzeslage: So berichtet etwa die Bundesagentur für Arbeit, dass dringend notwendige Digitalisierungsprozesse in der Verwaltung aus rechtlichen Gründen

nicht durchführbar sind (dpa 2023). Weiterhin bestehen finanzielle Hürden: Der Haushaltsentwurf im Jahr 2024 sieht nur 3,3 Millionen Euro für die Verwaltungsdigitalisierung vor – im Gegensatz zu 377 Millionen im Jahr 2023 (Tagesspiegel 2023).

Dabei geht es nicht nur um die bloße Bereitstellung von Geldern; vielmehr sind die zielgerichtete, koordinierte Verwendung und das Wissen um die Möglichkeiten entscheidend. Vor ehrgeizigen Projekten und speziellen Angeboten müssen eine Grundmodernisierung des Staates und der Aufbau entsprechender Strukturen stehen, um die Herausforderungen der Zukunft zuverlässig lösen zu können (Schillat 2023).

Auch im Digitalisierungsbereich bremsen die föderale Struktur und der fehlende Austausch unter den Ländern die Verwaltungsdigitalisierung aus. Durch fehlende Interoperabilität und Vernetzung können Arbeitsschritte nicht oder nicht effizient durchgeführt werden.

Dabei haben innovative Digitallösungen im Bereich Staat und Verwaltung viele Vorteile:

- **Demokratieförderung:** Digitallösungen können einen wichtigen Beitrag zu einer leistungsfähigen und gut funktionierenden Demokratie leisten. Bürger:innen können durch permanent verfügbare digitale Angebote jederzeit mit dem Staat interagieren und an seinen Angeboten partizipieren. So wird das gesellschaftliche Vertrauen in demokratische Institutionen gestärkt.
- **Effizienzgewinne:** Mit der ressourcenschonenden und digitalen Abbildung von bisher analogen Prozessen gehen so gut wie immer Effizienzgewinne einher. Digitale Verwaltung spart folglich langfristig Steuergeld, Zeit, Nerven und weitere Ressourcen. Auch bietet die Digitalisierung die Möglichkeit, Prozesse von Grund auf neu und effizienter zu gestalten.
- **Neue Geschäftsmodelle:** Durch einen digitalen Staat, seine Bedarfe und Potenziale werden neue Geschäftsmodelle für die Privatwirtschaft befördert bzw. ermöglicht. Wenn die öffentliche Hand ihren digitalen Rückstand nicht nur reduziert, sondern durch die Nutzung von zeitgemäßen technologischen Infrastrukturen auf Augenhöhe mit der agileren Privatwirtschaft wäre, würde die Zusammenarbeit von öffentlicher Hand und privatem Sektor enorm profitieren.
- **Ökologische und soziale Nachhaltigkeit:** Die Verwaltungsdigitalisierung kann zum einen zu einer Reduzierung des materiellen Verbrauchs (z.B. Papier-, Druck- und Transportkosten) führen und zum anderen auch Barrieren abbauen (z.B. für Menschen mit einer physischen Beeinträchtigung) und sich somit positiv auf die ökologische und soziale Umwelt auswirken.

Um diese Vorteile zu realisieren, müssen mehrere Schlüsselfaktoren berücksichtigt werden. Dazu gehören die gezielte Personalrekrutierung und die Einführung neuer Arbeitsmethoden und Technologien. Ein wei-

terer Lösungshebel liegt in der staatlichen Vergabe. Dass die Beschaffung von Innovationen (die Digitalisierung des Staates) aber kein Randphänomen ist, zeigt eine bereits 2016 veröffentlichte Studie der Universität der Bundeswehr München im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums. Dort wurde ermittelt, dass der mögliche Anteil innovativer Produkte am Beschaffungsvolumen bei zwölf bis 15 Prozent liegt. Daraus ergibt sich ein jährliches Beschaffungsvolumen von 40 bis 50 Milliarden Euro, das auf Innovationen entfallen könnte.

Angebotsseitig stehen genügend Möglichkeiten bereit: Bereits 2021 gab es rund 1.300 GovTech-Start-ups, die neue und vielfältige Impulse und Lösungen für Innovationen im Bereich der digitalen Verwaltung anbieten. Vom Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) bis hin zu massentechnologischen Ansätzen findet sich hier eine große Zahl an potenziellen Lösungsmöglichkeiten, welche von staatlicher Seite lediglich abgerufen und implementiert werden müssten (Kilian 2023). Digitalisierung scheitert hier nicht an fehlenden technischen Lösungen, sondern an mangelnder Vergabefreudigkeit und Zögerlichkeit bei der Umsetzung.

Das Konzept einer digitalisierten Verwaltung stößt bei Bürger:innen, Verwaltungsmitarbeitenden und weiteren Stakeholdern auf viel Unterstützung und wird allgemein positiv wahrgenommen. Die optimale Ausgestaltung der digitalen Verwaltung ist jedoch ein komplexer Aushandlungsprozess, denn wie bei jedem komplexen Reformvorhaben wohnen auch der Digitalisierung von Staat und Verwaltung (potenzielle) Herausforderungen inne.

## 2. Zielkonflikte

Eine elementare Frage besteht darin, ob ein zentraler oder dezentraler Ansatz für die Digitalisierung von Staat und Verwaltung gewählt werden sollte. Durch die Zentralisierung digitaler Kompetenzen und der Infrastruktur lassen sich Ressourcen und Expertise bündeln und so eine Effizienzsteigerung erreichen. Andererseits ermöglicht eine dezentralisierte Aufteilung administrativer Aufgaben und Leistungen die gezielte Berücksichtigung regionaler Bedürfnisse und Eigenheiten. Unabhängig vom gewählten Ansatz sind die nötigen finanziellen Mittel für den Umbau bereitzustellen.

Konfliktpotenzial besteht zudem in der Abwägung zwischen dem Gebot der Datensparsamkeit und dem enormen Potenzial großer Datenmengen. Einerseits hat Datenschutz in der Verwaltung (zu Recht) einen hohen Stellenwert inne; andererseits lassen sich durch das Sammeln und das anschließende Aufbereiten von Daten fundiertere Entscheidungsgrundlagen schaffen. Zudem kann es bei mangelnder Gewährleistung sicherer Infrastrukturen zum Abfluss von Daten kommen, was Datenmissbrauch begünstigt. Hierbei spielt es auch eine Rolle, ob es sich um personenbezogene oder nicht personenbezogene Daten handelt. Der Wunsch, große und möglichst spezifische Programme und Konzepte zu entwickeln, kontrastiert oft mit sogenannter Datensammelwut und der

Angst vor dem „gläsernen Bürger“. Mithin gilt es, einen ausgewogenen Ansatz zu finden, der Datenschutz gewährleistet, aber auch den Bedarf an qualitativ hochwertigen Daten berücksichtigt. Hierbei ist abzuwägen, inwiefern Bedenken des Datenschutzes Digitalisierungsbemühungen entgegenstehen und diese behindern. Auch liegen Daten häufig erst gar nicht maschinenlesbar vor.

#### **Erklärbox: Datenstrategie**

Im Hinblick auf die Datennutzung von staatlicher Seite ist auch auf die jüngst verabschiedete Datenstrategie der Bundesregierung zu verweisen. Diese befasst sich mit der verstärkten Datenbereitstellung sowie -nutzung und soll dafür sorgen, dass technologischer Fortschritt und datengetriebene Innovationen auch Grund- und Schutzrechte in den Blick nehmen. Dabei werden jedoch noch einige verbesserungswürdige Aspekte u.a. durch AlgorithmWatch und die Gesellschaft für Freiheitsrechte genannt. In den Bereichen KI, Gemeinwohlorientierung und Transparenz sei die Datenstrategie noch nicht optimal; zudem bleibe die Chance auf einen Gesamtrahmen, der eine klare Zielrichtung der Datenpolitik vorgibt, ungenutzt. Hier sei etwa noch die Etablierung klarer Governance-Strukturen und einer übergeordneten Koordination notwendig, um die Dateninfrastruktur der öffentlichen Verwaltung zu festigen (Sombetzki 2023).

Die Digitalisierung der öffentlichen Hand muss ebenfalls Effizienzsteigerungen durch Automatisierung mit Rechenschaftspflichten und dem Transparenzgebot vereinbaren. Kontroverse Entscheidungen müssen weiterhin nachvollziehbar bleiben und die Wahrung der öffentlichen Kontrolle muss garantiert sein. Gleichzeitig braucht es von staatlicher Seite mehr Bewusstsein und Initiative, in welchen Bereichen Automatisierung problemlos und mit wenig bis keinen Anforderungen an Nachvollziehbarkeit eingesetzt werden könnte, so zum Beispiel bei der automatischen Erkennung von Straßenschäden.

Eine weitere bedeutende Herausforderung besteht in einer gewissen bürokratischen Trägheit und dem sogenannten „bias to non-action“ im Verwaltungsumfeld. Diese Trägheit entsteht durch die Scheu vor Innovation und Veränderung, lässt jedoch das Risiko der Nicht-Innovation außen vor. Auch wenn Innovationen nicht eingeführt werden, entstehen Gefahren. Hier empfiehlt sich die Erstellung eines Risikoprofils samt einem differenzierteren Umgang mit dem Risikobegriff selbst. Grundsätzlich bedarf es eines übergreifenden „Detox der Fehlerkultur“ in Verwaltungen, also eines konstruktiveren und positiveren Umgangs mit dem Scheitern sowie mehr Mut zu Experimenten im Bewusstsein, dass diese auch schief gehen können.

Auf der rein technischen Ebene kann die fehlende Einheitlichkeit in der IT-Aufstellung von Bund, Ländern und Kommunen zum Hindernis werden. Digitalisierungsprozesse müssen hier gegebenenfalls jeweils neu angepasst werden, was aufwendig und fehleranfällig ist.

Marktwirtschaftlich besteht das Risiko, dass beim Aufbau digitaler Infrastrukturen Abhängigkeiten von einigen wenigen Akteur:innen entstehen, die sich nicht oder schwer wieder auflösen lassen. Oligo- oder gar Monopole können systemische Abhängigkeiten in elementaren Verantwortungsbereichen verursachen.

Weiterhin berücksichtigen manche Innovationen in der Verwaltung die Perspektive der Bürger:innen nicht ausreichend, was zu gesellschaftlicher Skepsis und Bedenken führen kann. Das Gefühl eines praxis- und lebensfernen Innovationsaktivismus kann entstehen. Digitalisierungsinnovationen benötigen folglich immer den Praxischeck aus Bevölkerung und Amt, eine laufende Evaluation und gegebenenfalls eine Anpassung oder gar Abschaffung.

### 3. Handlungsempfehlungen

Vor dem beschriebenen Hintergrund lassen sich folgende Stellschrauben und Ansätze für erfolgreiche Digitalisierung von Staat und Verwaltung ableiten:

**Einrichtung von barrierefreien Online-Dienstleistungen:** Zur Verknüpfung verschiedener Verwaltungsebenen sollte eine zentrale E-Government-Plattform eingerichtet werden, die den Austausch von Daten und Informationen ermöglicht. Zur Vereinfachung des Zugangs zu digitalen Dienstleistungen sollte zudem allen Bürger:innen eine digitale Identität zur Verfügung stehen, die sicher und interoperabel nutzbar ist. Bei allen digitalen Dienstleistungen ist zentral, dass der digitale Staat Bürger:innen und Unternehmen in den Mittelpunkt seiner Bemühungen stellt, um maßgeschneiderte, benutzerfreundliche Online-Dienstleistungen anzubieten. Diese sollten auch stets barrierefrei gestaltet werden, um für alle Bürger:innen unabhängig von deren Fähigkeiten und Bedürfnissen zugänglich zu sein.

**Rekrutierung, Qualifizierung und Incentivierung von Personal:** In der Umsetzung der Digitalisierung spielt insbesondere das involvierte Personal eine tragende Rolle. Daher sollte die Verwaltung in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter:innen investieren, um sicherzustellen, dass diese die neuesten digitalen Technologien und Arbeitsweisen verstehen und anwenden können. Fehlendes Know-how ist häufig Ursache von Ablehnung gegenüber Innovationen. Gemeinsam mit angemessener Incentivierung und einem verhältnismäßigen Maß an Autonomie können hier starke Triebfedern entstehen, die entsprechend gefördert werden müssen. Dafür muss Innovationsgeist mit einem vertieften Verständnis von und für Verwaltungsstrukturen kombiniert werden. Zudem sollten

Anreize geschaffen werden, um innovative Ideen und Projekte zu unterstützen. Wer sich hier als digitaler Change Maker beweist, sollte durch eine entsprechende Belohnungsstruktur (finanzielle Anreize, Status, Sichtbarkeit etc.) belohnt werden.

**Erst Kultur-, dann Technologiewandel:** Um der bürokratischen Trägheit entgegenzuwirken, sollte parallel zur Incentivierung auch ein allgemeiner Kulturwandel in der Verwaltung gefördert werden. Dies umfasst die Förderung einer offenen und digitalisierungsfreundlichen Einstellung sowie die Überwindung von Ängsten. Zum Kulturwandel gehört auch die Etablierung eines besseren Umgangs mit dem Risikobegriff im Kontext der Digitalisierung. Hier werden aktuell häufig Ängste unter Bürger:innen geschürt, die einer effektiven digitalen Verwaltung entgegenstehen. Der Staat ist in der Pflicht, Öffentlichkeitsarbeit zu leisten, um Sorgen abzubauen und mehr Klarheit in der Bevölkerung zu schaffen. Dazu bedarf es jedoch einer konsistenten Vision auf staatlicher Seite. Die Digitalisierung muss in Staat und Verwaltung allgemein stets bürgerorientiert bleiben. Bürger:innen sollten behandelt werden wie Kund:innen, deren Bedürfnisse ernst genommen werden und an denen sich die Umsetzung der Digitalisierung orientiert.

**Legitimation aus der Spitzen- und Bundespolitik:** Die politische Führungsebene auf allen föderalen Ebenen – insbesondere aber der Spitzen- und Bundespolitik – muss die Bedeutung der Digitalisierung der Verwaltung erkennen und proaktive Maßnahmen ergreifen, um diese konstant und verlässlich zu fördern. Lokale Change Agents, die sich eigenverantwortlich für eine digitalisierte Verwaltung engagieren, müssen sich selbst im Fall von Konflikten vor Ort auf einen (idealerweise partei-) übergreifenden politischen Willen berufen können, der ihnen Rückhalt bietet und zweifelsfreie Unterstützung für diese Agenda garantiert. Dafür ist ein kontinuierlicher Dialog zwischen Entscheidungsträger:innen unterschiedlicher politischer Ebenen mit kommunalen Verwaltungsangestellten unerlässlich.

**Ganzheitlicher Ansatz statt Flickenteppich von Einzelinitiativen:** Erfolgreiche Initiativen wie zum Beispiel die Digitalisierung von Behörden-gängen, vereinfachte Antragsverfahren und die digitale Unterschrift beweisen das Potenzial von Verwaltungsdigitalisierung und helfen dabei, flächendeckende Akzeptanz zu schaffen, die für einen Roll-out in der Breite notwendig ist. Eine Kombination von dezentralen und zentralen Ansätzen kann sinnvoll sein, um die Effizienz und Geschwindigkeit der Umsetzung zu steigern, Testballons auszuprobieren und gleichzeitig regionale Bedürfnisse zu berücksichtigen.

**Intersektorale Kooperation:** Ein regelmäßiger Austausch zwischen Vertreter:innen von Regierung, Verwaltung, Unternehmen, Forschungs-

einrichtungen und Zivilgesellschaft ist zentral, um gute Praktiken auszutauschen und gemeinsame Maßnahmen zu koordinieren. Ein solches Netzwerk sollte auch die Möglichkeit haben, ausgewählte Projekte und Maßnahmen gezielt und unbürokratisch zu fördern. Dabei müssen das nötige Fachwissen und ausreichende Ressourcen seitens der politischen Entscheidungsträger:innen bereitgestellt werden. Ein solcher Austausch ist auch auf internationaler Ebene ratsam, um staatenübergreifend Expertise zu teilen und so globale Best Practices zu fördern.

**Datenschutz:** Es gilt, einen ausgewogenen Ansatz zwischen Datensparsamkeit und Datennutzung zu finden. Zum einen muss Datenschutz gewährleistet werden; gleichzeitig sollten die Möglichkeiten der Datenanalyse und -verwertung genutzt werden (können), um schneller bessere Entscheidungsgrundlagen für die Verwaltung zu schaffen. Klare rechtliche Rahmenbedingungen und transparente Prozesse sind erforderlich, um das Vertrauen der Bürger:innen in den angemessenen Umgang mit ihren Daten zu wahren. Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) regelt hierbei bereits die Verarbeitung personenbezogener Daten in der EU. Der Umgang mit personenbezogenen Daten und die Sicherung von kritischen Infrastrukturen erfordern zudem entsprechende IT-Sicherheitsvorkehrungen.

**Nachvollziehbarkeit und Transparenz:** Bei der Einführung von Automatisierung und Prozessoptimierung in der Verwaltung müssen Rechenschaftspflichten und Transparenz gewährleistet bleiben. Es sollten klare Verfahren und Mechanismen etabliert werden, um sicherzustellen, dass Entscheidungen nachvollziehbar sind und öffentliche Kontrolle möglich ist. Staatliche Entscheidungen können auch grundsätzlich nachvollziehbarer kommuniziert werden, wenn digitale Verwaltung, Bürgerkommunikation und Bürgerbeteiligung in diesem Sinne genutzt werden.

**Einsatz Künstlicher Intelligenz:** Auch durch den Einsatz spezifischer KI-Modelle kann die Verwaltung entlastet und weiter digitalisiert werden. So setzt beispielsweise die Landesverwaltung Baden-Württembergs auf die eigens dafür entwickelte KI-Assistenz F13 vom Heidelberger Startup Aleph Alpha. Andere Länder nutzen dagegen die bekannte ChatGPT-Lösung (Müller 2023). Gerade hier ist ein verwaltungsinterner Austausch wichtig, um schnell Erfahrungen und Best Practices zu kommunizieren.

**Nachhaltigkeitsorientierung:** Digitale Verwaltung kann auch Klimaschutz und nachhaltige Entwicklung fördern. So bietet insbesondere das Smart-Cities-Konzept, also das intelligente Vernetzen von städtischen und kommunalen Infrastrukturen sowie öffentlichen Dienstleistungen, Potenziale für die Ressourceneinsparungen.

#### 4. Fazit

Die Digitalisierung im Staats- und Verwaltungsbereich ist grundsätzlich gesellschaftlicher und politischer Konsens. Fast alle Seiten sehen und bekunden zwar die Vorteile; dennoch gestaltet sich die konkrete Umsetzung noch sehr zeitaufwendig und bisweilen träge. Dies liegt zum einen am fehlenden politischen Willen – obwohl die technische Machbarkeit bereits gegeben wäre.

Gelungene Verwaltungsdigitalisierung braucht nicht nur bessere Interoperabilität zwischen einzelnen Verwaltungsebenen, technische Infrastruktur auf der Höhe der Zeit und qualifizierte Mitarbeitende, sondern vor allem ein neues Mindset für Veränderungslust und Experimentierfreude im öffentlichen Sektor.

Diskussionspotenzial besteht dabei noch in der Frage, wie genau mit Daten der Bürger:innen umgegangen werden soll. Einerseits ist Datenschutz von hohem Wert und muss gemäß den Regelungen der DSGVO berücksichtigt werden. Andererseits können in großen Mengen gesammelte Daten (teil-)anonymisiert und so zur Erstellung wertvoller Datenmodelle genutzt werden. Auch sollten die bestehenden Transparenzgebote nicht außer Acht gelassen werden. Zudem sollten beim Aufbau digitaler Infrastrukturen Abhängigkeiten vermieden werden.

Dabei ist der Realitätscheck mit der alltäglichen Nutzung durch Bürger:innen notwendig. Je näher die digitale Verwaltung an der Lebensrealität der Ämter und der Bürger:innen ist, desto erfolgreicher wird sie sein. Eine solche Entwicklung kann Staat und Verwaltung nicht nur effizienter und serviceorientierter machen und neue Geschäftsmodelle in der Kooperation zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft etablieren, sondern – vielleicht am wichtigsten – zu einer deutlichen Stärkung der gesamten Demokratie führen.

#### Literaturverzeichnis

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2022). *Richtlinie zur Förderung von Projekten zum Thema Entwicklung neuer digitaler Leistungen für datenorientierte Wertschöpfung (DigiLeistDAT)*. <https://www.bmbf.de/bmbf/sharedocs/bekanntmachungen/de/2022/11/2022-11-11-Bekanntmachung-DigiLeistDAT.html> (Download 30.10.2023).
- dpa (2023). „Bundesagentur für Arbeit: Hürden für Digitalisierung“. In: Zeit Online. 31.07.2023. <https://www.zeit.de/news/2023-07/31/bundesagentur-fuer-arbeit-huerden-bei-digitalisierung> (Download 30.10.2023).
- European Center for Digital Competitiveness (2023). *Digitalreport 2023*. [https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/IfD/sonstige\\_pdfs/ESCP\\_\\_Digitalreport2023\\_8976\\_99\\_9228\\_12065.pdf](https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/IfD/sonstige_pdfs/ESCP__Digitalreport2023_8976_99_9228_12065.pdf) (Download 30.10.2023).
- Kilian, Manuel (2023). „Procurement for Good: Wie die öffentliche Beschaffung den Tech-Standort stärken kann“. In: Handelsblatt Journal. August 2023.
- Müller, Christoph (2023). „Künstliche Intelligenz: F13 und ChatGPT können die Verwaltung entlasten“. In: Staatsanzeiger. 26.05.2023. <https://www.staatsanzeiger.de/nachrichten/politik-und-verwaltung/kuenstliche-intelligenz-f13-und-chatgpt-koennen-die-verwaltung-entlasten/> (Download 30.10.2023).

- Schepp, Marcel (2023). „Verwaltungsmodernisierung: Kleine Schritte oder großer Wurf?“. In: Tagesspiegel Background. 10.08.2023. [https://background.tagesspiegel.de/digitalisierung/verwaltungsmodernisierung-kleine-schritte-oder-grosser-wurf-1?utm\\_source=bgdi+vorschau](https://background.tagesspiegel.de/digitalisierung/verwaltungsmodernisierung-kleine-schritte-oder-grosser-wurf-1?utm_source=bgdi+vorschau) (Download 30.10.2023).
- Schillat, Florian (2023). „Scheitert Deutschlands Digitalisierung an den finanziellen Mitteln? ‚Mehr Geld allein wird uns nicht helfen‘“. In: stern. 03.08.2023. <https://www.stern.de/politik/deutschland/digitalisierung-der-verwaltung---mehr-geld-allein-wird-nicht-helfen--33703122.html> (Download 30.10.2023).
- Sombetzki, Pia (2023). *Stellungnahme des Bündnis F5 zur Datenstrategie der Bundesregierung*. 12.09.2023. <https://algorithmwatch.org/de/stellungnahme-buendnis-f5-datenstrategie-bundesregierung/> (Download 30.10.2023).
- Tagesspiegel (2023). „3,3 statt 377 Millionen. Ampel plant drastische Kürzung bei der Verwaltungsdigitalisierung“. 02.08.2023. [https://www.tagesspiegel.de/politik/staatliche-dienstleistungen-im-netz-ampel-plant-drastische-kurzung-bei-der-verwaltungsdigitalisierung-10251715.html?bezugrd=NWL&utm\\_source=abendlage&werbtraeg=AL](https://www.tagesspiegel.de/politik/staatliche-dienstleistungen-im-netz-ampel-plant-drastische-kurzung-bei-der-verwaltungsdigitalisierung-10251715.html?bezugrd=NWL&utm_source=abendlage&werbtraeg=AL) (Download 30.10.2023).

## Impressum

© Bertelsmann Stiftung November 2023

Herausgeber: Bertelsmann Stiftung, Carl-Bertelsmann-Straße 256, 33311 Gütersloh

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

Verantwortlich: Melanie Wodniok

Autor: Manuel Kilian

Unter Mitwirkung von: Dennis Chytrek, Robert Förster, Thede Küntzel, Dana Pietralla

Lektorat: Hartmut Breckenkamp, Bielefeld

Gestaltung: Kerstin Schröder, Frank Rothe, Bielefeld/Berlin

Bildnachweis: S. 1: © Maria Petrish – stock.adobe.com; S. 2: Anna Alles

Der Text dieser Publikation ist urheberrechtlich geschützt und lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY-SA 4.0) Lizenz. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>

Das eingebundene Titelfoto und das Foto aus Seite 2 ist jeweils ebenfalls urheberrechtlich geschützt, unterfallen aber nicht der genannten CC-Lizenz und dürfen nicht verwendet werden.

Initiiert wurde das Netzwerk Voices of Economic Transformation 2021 von Rana Deep Islam und Sven Liebert zusammen mit der Bertelsmann Stiftung.

Die Impulspapiere der Voices 2023 sind in einem co-kreativen Arbeitsprozess unter der Projektleitung von Melanie Wodniok mit prozessualer und redaktioneller Unterstützung des polisphäre-Redaktionsteams, bestehend aus Nina-Maria Appenzeller, Maïke Dörnfeld und Philipp Sälhoff entstanden.

Alle Impulspapiere geben ausschließlich die Meinungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen der jeweiligen Autor:innen wieder, die diese nicht im Namen ihrer Arbeitgeberin bzw. ihres Arbeitgebers, ihres Ehrenamts, ihrer assoziierten Organisation oder ihrer Partei äußern, sondern ausschließlich aus persönlicher Perspektive.

## Hintergrund: Voices of Economic Transformation

Menschen mit Ideen aus der Praxis geben Anregungen für besseres Wirtschaften, um die großen aktuellen Herausforderungen zu meistern: Das ist der Gedanke hinter dem 2021 initiierten Netzwerk „Voices of Economic Transformation“ mit Führungspersönlichkeiten aus Unternehmen, Start-ups, Politik und Verbänden. Mit Unterstützung der Bertelsmann Stiftung kommt es jedes Jahr in einer neuen Zusammensetzung zusammen, um Ideen auszutauschen und Impulse für eine Wirtschaft, die im Sinne der Gesellschaft handelt, in die öffentliche Debatte und schlussendlich auch in die betriebliche und politische Praxis zu bringen.

Die Herausforderungen, vor denen die deutsche Wirtschaft aktuell steht, sind von Komplexität und Vielschichtigkeit geprägt und setzen sie unter massiven Druck. Die Gestaltung der Transformation hin zu einer Nachhaltigen Sozialen Marktwirtschaft ist dabei keine Einzelaufgabe, sondern sie ist als gemeinsame Anstrengung von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu verstehen. Vor diesem Hintergrund nehmen die „Voices“ die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und das Zusammenspiel von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik in den Blick. Leitfragen im gemeinsamen Austausch und in der Erarbeitung von Impulsen sind dabei:

- Wie kann eine Transformation gelingen, die sich nicht nur allein um die Ausbalancierung von Wachstum und Teilhabe bemüht, sondern nun auch um die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in globaler Verantwortung?
- Wie können in Unternehmen mehr innovative Lösungen zur Bewältigung zentraler gesellschaftlicher Herausforderungen entstehen?
- Wie können die unternehmerische und die gesellschaftliche Handlungsfähigkeit in Krisen gestärkt werden?
- Wie können Unternehmen und Akteur:innen der Sozialen Marktwirtschaft das demokratische System stärken?
- Was sind konkrete Best Practices?

2023 haben 29 Führungspersönlichkeiten der „Voices of Economic Transformation“ 14 Impulspapiere mit dem Ziel erstellt, eine fundierte inhaltliche Auseinandersetzung mit wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Themen zu Nachhaltigkeit, Innovation, Digitalisierung, Unternehmenskultur und Geopolitik zu schaffen. Eine Übersicht der Themen sowie eine Download-Möglichkeit aller Impulspapiere sind auf folgender Webseite zu finden: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/betriebliche-innovationspotenziale/projektnachrichten/voices-of-economic-transformation>

In einer ersten Runde des „Voices“-Netzwerks wurde 2022 das Buch „Update Wirtschaft für Gesellschaft“ veröffentlicht, das 29 Impulse für ein neues Wirtschaften zusammengetragen hat.